



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybrané společnosti  
Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Tereza Kluková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Kluková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R037 Management**  
Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**  
**Strategic Analysis of a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika společnosti
  4. Praktická aplikace vybraných metod
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Mutinová**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 09.05.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

Tereza Kluková

Tereza Kluková

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Terezii Mutinové za metodické vedení a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat Vojtěchu Toralovi, majiteli společnosti, za umožnění zpracování bakalářské práce, a také za poskytnutí cenných informací a konzultací.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska strategické analýzy .....</b>	<b>6</b>
2.1	Strategická analýza.....	6
2.2	Strategie .....	6
2.3	Analýza vnějšího prostředí .....	7
2.3.1	Makrookolí podniku .....	7
2.3.2	Metoda PEST .....	8
2.4	Mikrookolí (okolí oborové).....	10
2.4.1	Porterův model pěti sil .....	10
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	13
2.5.1	Analýza zdrojů .....	14
2.5.2	Bostonská matice .....	18
2.5.3	SWOT .....	20
<b>3</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Praktická aplikace .....</b>	<b>24</b>
4.1	PEST analýzy společnosti XY s. r. o. ....	24
4.1.1	Politické faktory.....	24
4.1.2	Ekonomické faktory.....	25
4.1.3	Sociální faktory.....	26
4.1.4	Technické faktory .....	27
4.1.5	EKO-KOM.....	27
4.2	Porterova analýza pěti sil .....	28
4.2.1	Zákazníci .....	28
4.2.2	Konkurence.....	29
4.2.3	Dodavatelé .....	30
4.2.4	Substituty.....	30
4.2.5	Potenciální nová konkurence .....	31
4.2.6	Vyhodnocení modelu .....	31
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	32
4.3.1	Faktory vědecko-technického rozvoje.....	32
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory .....	33
4.3.3	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	34

4.3.4	Výrobní faktory a řízení výroby .....	35
4.3.5	Faktory finanční a rozpočtové .....	36
4.4	SWOT .....	39
4.4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	42
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>50</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je strategie vybrané společnosti. Strategie je zásadním dokumentem podniku, který definuje rámec činností společnosti k dosažení cíle. Proto je nezbytný pro správné fungování společnosti, jelikož na jeho podkladě se organizace rozhoduje co, jak a pro koho bude vyrábět. Absence tohoto dokumentu, nebo jeho špatné zpracování může mít fatální následky pro celou společnost.

Strategie by tudíž měla být vodítkem společnosti, které jí pomůže vyhnout se nebezpečným oblastem, jež mohou být zasaženy krizí ekonomiky. A měla by tak sloužit jako pevný základ jejího fungování.

Bakalářské práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou. Kde v teoretické části je popsána strategická analýza jako taková, metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, metoda PEST, Porterův model pěti sil, Bostonská matice, SWOT analýza a finanční analýza. To vše bude tvořit základ pro praktickou část.

Druhou polovinou je část praktická, kde je nejdříve charakterizována společnost, a poté jsou aplikovány výše uvedené teoretické metody, a to za roky 2010–2012. Následuje zhodnocení dosavadní situace společnosti. Praktická část mé práce je zakončena návrhem řešení a doporučujících podnětů, které by této společnosti v budoucnu prospěly.

Cílem práce je tedy navrhnout strategii, která na základě vyhodnocení teoretických analýz, poskytne nejvhodnější řešení pro další perspektivní a efektivní fungování této společnosti.



## 2 Teoretická východiska strategické analýzy

### 2.1 Strategická analýza

K vytvoření nové strategie, či korekce strategie současně je nutné znát faktory a jevy, které podnik přímo či nepřímo ovlivňují, a odlišit jevy krátkodobé povahy od jevů dlouhodobých. Strategická analýza rozebírá jak vnitřní situaci společnosti, tak se také zabývá situací jejího okolí (viz Obr. 2.1). Po provedení strategické analýzy se společnost rozhoduje, jakou strategii zvolí. Je zde nutná harmonie a snaha odlišit se od konkurence. [11]

Obr. 2.1 Strategická analýza [11]



Strategie je obvykle tvořena na období 3-5 let. Společnost většinou nikdy nemění strategii od kořenů, ale přizpůsobuje změnám okolí strategii původní. Pokud se podnik ocitne mimo svou prvotní vizi, mění svou strategii až poté, a to tak, že změní původní nasměrování podniku. Důležité je také uvědomit si, že strategie je proces, který nikdy nekončí. [4]

### 2.2 Strategie

Pojem *strategie* je definována jako vytyčení kroků a cesty k dosažení předem stanovených cílů podniku. Michael Porter definuje strategii jako „*široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů*“ (Mallya, 2007). Tato definice je nezbytně nutná z několika

důvodů, jedním z nich je úspěšnost v dnešním tvrdém světě konkurence, dále pak nutnost a snaha odlišit se a v neposlední řadě také příprava na nečekané situace. Jak plány strategické, taktické, tak především operativní plány, které musí být v souladu se strategií. [7]

## 2.3 Analýza vnějšího prostředí

Faktorů, které ovlivňují podnik z vnějšího okolí, je celá řada a důležitým úkolem je zjistit, jak ovlivňují strategickou pozici, a to případnými hrozbami či příležitostmi. Nutným krokem je rovněž predikce jejich vlivů na danou organizaci. Podnik by měl provést nejrůznější analýzy, díky kterým bude následně schopný reagovat na změny odehrávající se v jeho okolí. [7]

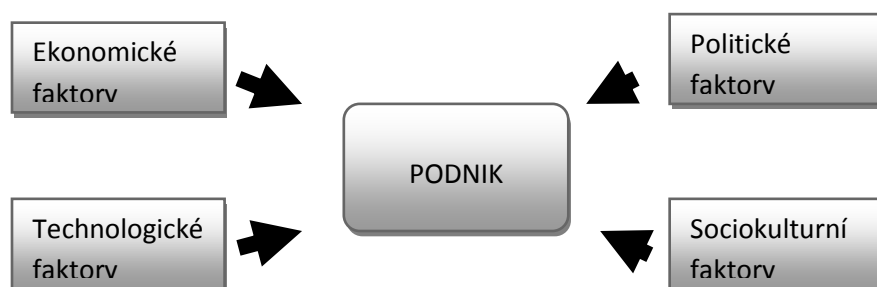
Je nutné zkoumat vnější faktory, které ovlivňovaly pozici podniku v minulosti, působí na ni také v současnosti a předpokládá se, že budou mít jistý vliv i do budoucna. Nesmí být rovněž opomenuty ani faktory nově vzniklé. Vlivem skutečnosti, že na dnešním trhu, který je velmi proměnlivý a nestabilní, bude podnik schopný identifikovat tyto faktory, platí zde větší šance na úspěch s minimalizací rizika. [11]

Analýzu vnitřního prostředí lze rozdělit na dvě části, a to analýzu vzdáleného okolí (PEST analýzu) a analýzu blízkého okolí podniku (Porterova analýza pěti sil).

### 2.3.1 Makrookolí podniku

Makrookolí podniku je vzdálené prostředí, které působí na podnik. Prvky prostředí se ovlivňují jen těžce, avšak jejich působení je neodvratné a to plošně na všechny společnosti podnikající v oboru. Dopady na ně však mohou být různé, záleží na rychlé reakci. Makroprostředí je systém prvků se vzájemnými vazbami, které tvoří vazby s účastníky trhu.

Obr. 2.2 Okolí podniku [11]



### **2.3.2 Metoda PEST**

Metoda PEST je jednou z nejčastěji využívaných metod analýzy vnějšího prostředí. Je to možné využít i její modifikace, kterou může být například metoda PESTLE, nebo SLEPTE, kde jsou zahrnuty faktory legislativní i ekologické. Metoda PEST se dělí na čtyři základní oblasti, jimiž jsou faktory oblasti, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní (viz Tab. 2.1). Tyto faktory jsou neovlivnitelné, proto je důležité je rozebírat, pokoušet se je odhadnout a brát je v úvahu při plánování cílů a kroků podniku. [6]

#### **Politicko-legislativní faktory**

Tyto faktory se odvíjí od celkové situace země. Mezi ně může patřit stabilita, členství v mezinárodních organizacích, hospodářství, zákony a normy (ochrana spotřebitele, pracovní právo), a tím ovlivňují podnik, pro který je velmi důležitá především stabilita země, což se může odrážet v investicích. Faktory vlastně určují mantinely podnikání. Není to však pouze dáno tím, co podnik nesmí, ale také je zde zastoupena podpora ze strany státu, například podpora exportu, různé dotace a také částečně i daňová politika. Politicko-legislativní faktory, stejně jako tři výše uvedené, ovlivňují rozhodování vedení a managementu podniku o jeho dalším směru a vývoji. [11]

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomický vývoj se jen těžce odhaduje dopředu, k odhadům nám slouží ekonomické modely, prognózy a zkušenosti z let minulých. Důležité je se na tento vývoj, který může mít negativní dopad, připravit a předpovídat jej. Faktory se odvíjí od ekonomiky státu a mají přímý vliv na úspěšnost podniku.

Konkrétní ekonomické faktory jsou: výše daňového zatížení, úroková míra, kurzy měn, vývoj inflace, průměrná mzda, ceny energií, trendy HDP, nezaměstnanost a důležité jsou také výhledy do budoucna.

## Sociální faktory

V sociálních faktorech se nejvíce odráží změny demografické, jako jsou věk, mobilita, pohlaví, vzdělanost a struktura obyvatelstva. Tyto demografické faktory mají vliv jak na poptávku, tak i na nabídku práce. Rovněž zachycují změny v celé společnosti. S věkem se mění potřeby a preference lidí, klade se větší důraz na zdraví atd. [11]

## Technologické faktory

Vliv těchto faktorů se odvíjí od toho, jaký druh nebo typ podnikání se provozuje. Velmi důležitá je tedy inovace, která s sebou nese investice, například do technologického pokroku, vědy a výzkumu. Velmi významné jsou rovněž investice do postupů a procesů, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Místo zde zaujímá i morální zastarávání, které je v některých oborech zásadní. Další náklady se vynakládají na správu systému a získávání informací.

V posledních letech nabývá na významu zejména otázka ekologie. Do ekologie můžeme zahrnout zdroje obnovitelné energie, zpracovávání odpadů či recyklaci. S ekologií jsou ale spojeny zvyšující se náklady, ale podniky růst ekologie podporují.

Tab. 2.1 Faktory PEST analýzy [7]

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
• Sociální politika státu	• Vývoj HDP
• Daňová politika státu	• Cykly ekonomiky
• Sociální politika	• Úrokové sazby
• Ochrana životního prostředí	• Inflace

Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografické</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vládní výdaje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilita obyvatel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj a výzkum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístup k práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastarávání technologií</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Životní úroveň</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vládní přístupy</li> </ul>

## 2.4 Mikrookolí (okolí oborové)

Představuje analýzu, která se zaměřuje na blízké okolí a zkoumá odvětví, ve kterém podnik působí. Je zde snaha zachytit síly, prozkoumat situaci v oboru a rozpoznat vývojové trendy, které působí na podnik, a které na něj mají dopad. Je proto tedy nedílnou součástí strategické analýzy podniku. Tyto informace si podnik velmi chrání, aby nebyl ohrožen konkurencí a neposkytl jim výhodu na trhu.

Odvětví podle Heleny Sedláčkové můžeme definovat jako „*skupinu podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka, a jejichž výrobky jsou blízkými substituty.*“ [11]

V analýze podnikového prostředí je důležité zvažovat, zda se tam nachází oligopol nebo je zde dokonalé konkurenční prostředí, a tomu se také se musí následně přizpůsobit, jak výrobní, tak také cenovou politikou.

### 2.4.1 Porterův model pěti sil

Analýza, která popisuje vnitropodnikové prostředí je Porterova analýza pěti sil. Díky tomu, že Porter spatřoval SWOT analýzu za velmi obecnou, tak vytvořil svůj model pěti sil. Ovšem k úplnému nahrazení nedošlo a v praxi se používají metody obě. Model je založen na působení pěti vzájemných sil, které působí na podnik, v jeho odvětví. Definice samotného autora modelu je: „*charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů,*

*nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.* “ [7]

Každé odvětví má jiné působení sil, pokud změníme jednu složku, může to mít významný dopad na ostatní, a může se změnit míra úspěšnosti podniku. To vše nám znázorňuje Obr. 2.3.

Porter popsal těchto pět sil: [11]

- zákazníci (kupující),
- konkurence,
- dodavatelé klíčových vstupů,
- substituty,
- potenciální nová konkurence.

### **Zákazníci (kupující)**

Ovlivňují nejen výši zisků podniku, ale také do určité míry ovlivňují i cenu výrobků, tlačí na kvalitu výrobků a servis až už při prodeji, nebo později. Pokud chce podnik zaujmout a zvýšit počet svých kupujících, musí se snažit odlišit a nabídnou „něco navíc“. Tím může být například: komfort a služby, které konkurence nenabízí. S tím vším jsou ovšem spojeny i vyšší náklady. [11]

### **Konkurence**

Míra konkurence velmi významně ovlivňuje pozici a úspěšnost podniku. Musíme zjistit, zda na trhu neexistují podniky typu monopol, nebo oligopol. Od toho se odvíjí cenová strategie, protože těžko malý podnik může odolávat tak velkému tlaku ze strany cenové strategie monopolu, a proto to může mít na něj až fatální dopad. Existují zde také bariéry vstupu, mezi které můžeme řadit kapitálové náklady. Ty se týkají převážně výrobních podniků. [1]

Faktory ovlivňující míru konkurence: [9]

- zahraniční konkurenti,
- velikost a počet podniků působící ve stejném oboru či odvětví,
- fixní náklady,
- růst odvětví.

## **Dodavatelé klíčových vstupů**

Jde o klíčový prvek, který ovlivňuje podnikání, a tím pádem i zisk podniku. Zde jsou důležité ceny, za které vstupy nakupujeme. Pokud dodavatelé zvyšují ceny, a to zejména u klíčových surovin, snižují nám tím zisk. Důležitý je počet dodavatelů na trhu. Pokud zde bude jen jeden dodavatel na trhu, podnik je nucen od něj nakupovat. [1]

## **Substituty**

Další silou jsou substituty, tedy hrozba, že zákazníci budou vyhledávat výrobky s podobnými vlastnostmi a kvalitou za nižší cenu. Je zde možnost, že si zákazníci zvolí substituční výrobek. Tím se nám sníží počet zákazníků a sníží se i zisky. Toto je příležitost k inovaci, zvýšení kvality, obměnám a vývoji nových výrobků. [11]

Výhodou pro podnik může být, že výrobek nemá mnoho substitutů, a z tohoto důvodu si může stanovit vyšší cenu, což se sebou nese i vyšší zisky. Tuto hrozbu, či příležitost, lze analyzovat pomocí srovnávání prodeje vlastních výrobků s prodejem substitučních výrobků.

## **Potenciální nová konkurence**

Hrozba potenciální konkurence je závislá na dvou faktorech - a to na bariérách vstupu a očekávané reakci ostatních konkurentů. Reakce může být pasivní, ale také agresivní. Pokud bude pasivní, je velmi lehké proniknout na trh a získat tím zisk.

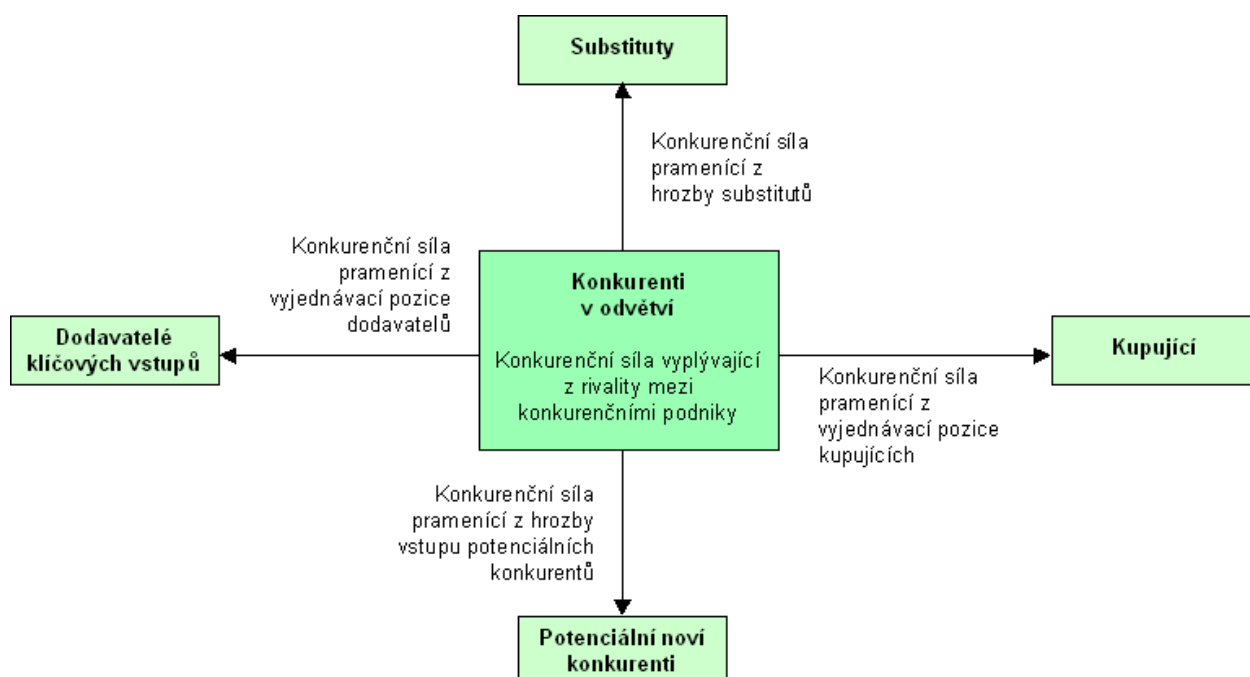
Šest překážek vstupu dle Portera: [9]

- kapitálová náročnost,
- vládní a legislativní opatření,
- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- přístupy k distribučním kanálům.

Strategie je velmi důležitá s ohledem na celkový úspěch a dobrou pozici podniku. Pokud je vhodně zvolena, je to velká výhoda pro podnik, pokud ovšem není napodobována ostatními konkurenty v oboru, což není nikdy dobré jak pro podnik, tak pro celé odvětví.

Nezbytná je zde analýza odvětví, konkurence a její síly. Identifikace faktorů, které působí na podnik a celé odvětví, ale i odhalení své konkurenční výhody. Díky tomu dokážeme čelit lépe všem negativním silám, které působí na podnik. [9]

Obr. 2.3 Porterův model pěti sil [11]



## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

Faktory externího prostředí, které byly popsány doposud, jsou ovlivnitelné jen z části a velmi těžce, oproti tomu faktory vnitřního prostředí ovlivnit lze. Snažíme se najít silné a slabé stránky podniku a jeho konkurenční výhody. K tomu je potřebná analýza vnitřních zdrojů podniku. Tato analýza je nutná pro podnik z hlediska reakce na hrozby a příležitosti, které vnikají v jeho okolí.



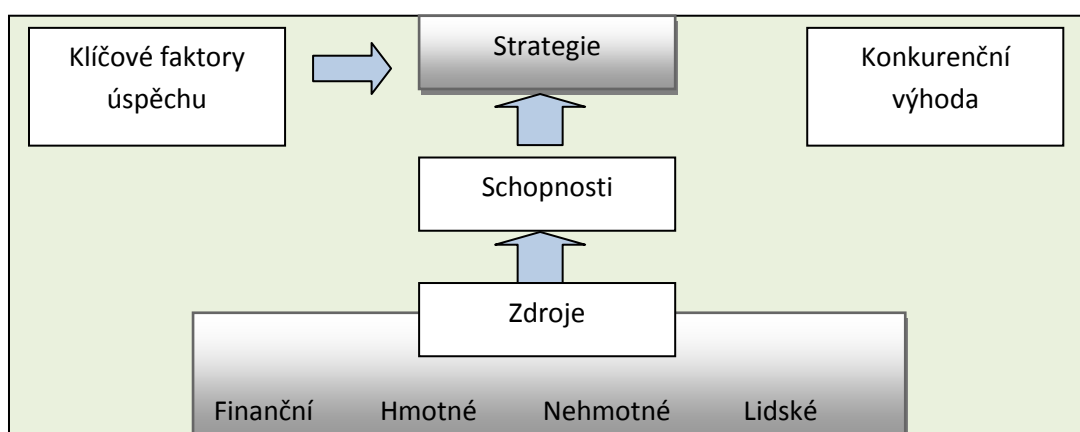
### 2.5.1 Analýza zdrojů

Podnikovými zdroji jsou: „*takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy a zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy, zařízení, znalosti, schopnosti a expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků a ostatní znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy*“ (Mallya, 2007, s. 53). Analýza těchto zdrojů by se měla zaměřit na to, zda jsou zdroje využívány a do jaké míry. Vše je znázorněno na Obr. 2.4.

Jedná se především o zdroje: [11]

- finanční – vlastní zdroje, cizí zdroje, vztah mezi dlužníky a věřiteli,
- hmotné – budovy, stroje, pozemky,
- nehmotné – licence, patenty, know-how,
- lidské – počet zaměstnanců, jejich struktura a kvalifikace.

Obr. 2.4 Vztah mezi zdroji, schopnostmi a strategií [11]



Faktory vnitřního prostředí lze rozdělit do pěti skupin: [5]

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory finanční a rozpočtové.

## **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Tyto faktory v sobě zahrnují klíčová hlediska, jako jsou inovace nebo vytváření nových výrobků, a tím je snaha šetřit náklady podniku a další náklady spojené se získáním konkurenčních výhod na trhu. Podniky vynakládají značné finanční prostředky na výzkum, vývoj a technický rozvoj výrobních zařízení. [5]

V publikacích se uvádí tyto přístupy podniků k technologickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátoři – velké finanční investice díky novým technologiím a investicím do vývoje, nováčky na trhu.
- Defenzivní následníci – učí se z chyb ofenzivních inovátorů.
- Defenzivní imitátoři – v oborech s jednoduchými technologiemi, měnící se pomalu čekají, až se výrobek dostane do povědomí.

## **Marketingové a distribuční faktory**

Velmi důležité jsou zejména pro podniky s přímým stykem se zákazníky. Je velmi nutné znát potřeby, přání a požadavky zákazníka k tomu, aby jim mohly být nabízeny výrobky dle jejich přání – a to výrobky kvalitní, ve správný okamžik a na správném místě. Zde je nutná podpora prodeje, z důvodu velkého množství výrobků na trhu a i díky tlaku konkurence. Podnik si vytváří svou vlastní marketingovou strategii. Faktory ovlivňující marketing jsou: produkt, cena, distribuce, podpora prodeje. [7]

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Cílem je zaměstnávat pracovníky loajální, kvalifikované, s ochotou se dále vzdělávat a to na správném místě a ve správný čas. Proto by jim měl podnik poskytnout vyhovující pracovní podmínky, informace o dění v podniku, motivovat je a umožnit jim další vzdělávání se, jelikož lidské zdroje výrazně ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost podniku. [5]

## Výrobní faktory a řízení výroby

Je důležité zajistit dostupnost surovin, energií, výrobních zařízení s ohledem na hospodárnost a flexibilitu využívání těchto zdrojů. Jak již bylo výše uvedeno, lze faktory rozdělit na finanční, hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Snahou je minimalizace nákladů a maximalizace produktivity práce, a to především dobrou organizační strukturou.

## Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza poskytuje důležité informace o tom, jak jsou využívány zdroje podniku, jaká je celková finanční situace podniku a predikci budoucnosti. Informace, které poskytuje finanční analýza, jsou důležité pro vlastníky, management, investory, věřitele, zákazníky, stát, zaměstnance a akcionáře. Dále finanční analýza poskytuje přehled zdrojů, krytí majetku, výsledky hospodaření, velikost celkového majetku a peněžních prostředků. Veškeré potřebné podklady jsou brány z vnitropodnikového účetnictví. V teoretické části jsem vybrala pouze některé ukazatele finanční analýzy, které budou použity také v praktické části bakalářské práce. [5]

V rámci finanční analýzy budou použity následující ukazatele, a to ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability, obratu zásob jak uvádí Dana Dluhošová a Petra Růčková (viz Obr. 2.5).

Obr. 2.5 Uživatelé finanční analýzy [10]



## **Ukazatele likvidity**

Likvidita je poměrový ukazatel, který vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Používají se většinou ukazatele: [10]

$$\text{pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1.)$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobé finanční zdroje}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2.)$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3.)$$

## **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost vyjadřuje míru, jak podnik financuje své dluhy. Je zde snaha o optimální vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování, kde se zohledňují i náklady kapitálu.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4.)$$

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{VK}} \quad (2.5.)$$

## **Ukazatele rentability**

Rentabilita rovná se výnosnost, jinak řečeno schopnost podniku dosahovat zisku. Poměr dosažených výstupů k vstupům podniku. [2]

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6.)$$

Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (2.7.)$$

Rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8.)$$

### 2.5.2 Bostonská matice

Základem Bostonské matice (BCG) je rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky, jejich vzájemné porovnání, následná interpretace strategických cílů a správné rozdělení investičních prostředků do jednotlivých aktivit podniku tak, aby přinesly co největší zisk. BCG matice je konstruována ve dvou dimenzích. Na horizontální ose je znázorněn relativní tržní podíl vyjádřený poměrem tržeb vybraného podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo oboru. Vertikální osa vyjadřuje relativní tržní podíl a vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích. Ukazuje, jak si podnik stojí ve vztahu je konkurentům, jaká je jeho konkurenční pozice uvnitř oboru nebo odvětví. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů: [1]

- hvězdy (Stars),
- dojné krávy (Cash Cows),
- otazníky (QuestionMarks),
- hladoví psi (Dogs).

## **Hvězdy (Stars)**

Hvězdy se nachází v horním levém kvadrantu a jsou charakteristické vysokým tempem růstu a vysokým podílem na trhu. Podnik očekává, že se stanou v budoucnu hlavním zdrojem zisku, proto existuje ochota vynakládat na podporu jejich postavení značné prostředky. Hvězdy představují strategickou příležitost v podnikovém portfoliu, ale pokud nejsou splněny jejich investiční požadavky, potom je jejich působení většinou velmi krátké.

## **Dojné krávy (Cash Cows)**

V některé literatuře je možné se setkat také s pojmem „peněžní krávy“. Těmto obchodním jednotkám s velkým podílem na trhu, ale nepatrným růstem patří dolní levý kvadrant. Dojné krávy se nachází ve fázi zralosti, což znamená, že mají již své pevné postavení na trhu, tudíž peníze na reklamu nebo investice do zařízení nejsou dále zapotřebí. Podnik se snaží z nich „vydojit“ velké množství peněz, kterých je zapotřebí u nových obchodních jednotek nebo pro výrobky s vysokým potenciálem pro růst – hvězdy.

## **Otazníky (Question Marks)**

Otazníky se nachází v horním pravém kvadrantu a odpovídají fázi zavedení. Jsou charakteristické nízkým podílem na trhu a vysokým tempem růstu. Označení vyjadřuje nejistou budoucnost a také rozhodovací dilema managementu, neboť otazníky vyžadují pro svou podporu značné peněžní prostředky a nelze jednoznačně konstatovat, že se z nich stanou hvězdy. Mohou být v budoucnu ztrátové i vysoce ziskové.

## **Hladoví psi (Dogs)**

Hladoví psi reprezentují fázi úpadku svým nízkým tržním podílem a rovněž nízkým tempem růstu trhu. Patří jim dolní pravý kvadrant a obecně nejsou perspektivní. Management musí zvážit, zda v jejich produkci pokračovat nebo od těchto výrobních programů ustoupit.

[3]

## **Výhody a nevýhody Bostonské matice**

Tato metoda se využívá při rozhodování o volbě strategie v závislosti na jednotlivých fázích cyklu výrobku. Vysvětluje vzájemné souvislosti mezi tržním podílem, růstem trhu a generovanými peněžními prostředky. Nespornou výhodou této metody je, že umožňuje

předvídat, jaké peněžní prostředky budou produkovat nebo požadovat podnikatelské jednotky v budoucnu. Dále pak pomáhá manažerům v jejich rozhodování při rozdělování zdrojů mezi jednotlivé jednotky korporace. Poslední nezanedbatelnou výhodou je to, že jde o velmi jednoduché a přehledné znázornění. [8]

Ovšem ani BCG analýza není naprosto dokonalou analýzou, a proto má i své nevýhody. Na prvním místě je velmi obtížné získávání informací pro sestavení matice. Tato matice se dá použít pouze pro velké korporace, kde je předpoklad více divizí nebo obchodních jednotek. Není vůbec vhodná pro výrobu na zakázku nebo u malých živnostníků. Jsou zde uvažovány pouze dva faktory, bez zřetele na řadu dalších veličin. Největší nevýhodou je, že při modelovém vyjádření je relativní tržní podíl a tempo růstu bráno pouze k období jednoho roku, což pro důkladnou analýzu není zcela vhodné. Je doporučováno zahrnutí i minulých období. [13]

### **2.5.3 SWOT**

Analýza SWOT je základem pro strategickou analýzu, která kombinuje všechny dosažené poznatky v jeden celek. Název SWOT se odvíjí od počátečních písmen slov: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) (viz Tab. 2.2). Je zde hodnocen stav jak podniku z vnějšku (příležitost a hrozby), tak z vnitřního prostředí (síla a slabiny). K tomu, aby byla strategie dobrá, je nutné opírat se o silné stránky a využití vhodných příležitostí. Při sestavování SWOT je nutné brát na zřetel, že existuje celá řada možností vyhodnocení analýzy a je důležité zaměřit se na faktory, které podnik vystihují, což by mělo být dle doporučení 7-8 faktorů. [12]

Jako podklad při hodnocení stránek je možné použít nástroje marketingu a to především marketingového mixu: produkt (Product), cena s podmínkami dodání (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion). Dalším způsobem, jak zjistit hodnocení podniku, je využití dotazovacích technik, kde jsou k hodnocení použity škály, a to většinou škály -10 až +10, kterým se přiřazují váhy. Je zde důležitá také nula, což značí, že kritérium nebylo přiřazeno ani na stranu silných stránek, ani na stranu slabých. Takto podnik získává informace o sobě, které doplňuje o hrozby a příležitosti.

Nevýhoda analýzy SWOT je spatřována ve velmi subjektivní metodě, a je to také statistická metoda, a proto je zde snaha ji nahrazovat jinými variantami, například O-T analýzou, což je analýza strategických scénářů. [12]

## Postup a vyhodnocení SWOT analýzy

Do tabulky jsou uspořádány informace z externí analýzy (příležitosti a hrozby), které se nanášejí do sloupců a analýzy interní (silné a slabé stránky), které jsou v řádcích tabulky. Pokud silná stránka omezuje hrozby, tak je k ní přiřazeno znaménko plus (+), symbol mínus (-) se dává k těm silným stránkám, u kterých je možnost omezení, anebo slabým stránkám, které se budou slabými i nadále. Po sečtení +1 a -1 jsou získány extrémní hodnoty, na které se bude podnik zaměřovat.

Obr. 2.6. Diagram SWOT analýzy [11]



Diagram (viz Obr. 2.6) není ovšem výsledkem analýzy SWOT. Důvodem k sestavení tabulky je to, že nabízí větší přehlednost k porovnávání příležitostí a hrozeb se slabými a silnými stránkami podniku. Dle knihy Heleny Sedláčkové jsou čtyři situace, které ze SWOT analýzy vycházejí a mohou se stát důležitým aspektem u volby strategie:

- Agresivně růstově orientovaná strategie – velmi žádaná, je zde využití silných stránek podniku při různých příležitostech, které podnik má.
- Diverzifikační teorie – opět využití silných stránek, ovšem ne při příležitostech, ale u hrozeb, které se snaží odstraňovat a přeměnit je poté v příležitosti.



- Turnaround strategie – odstraňování slabých stránek.
- Obranná strategie – je zde velký počet jak hrozeb, tak také velké množství slabých stránek, a tak se v této strategii snaží o jejich eliminaci. [11]

Tab. 2.2 Faktory ovlivňují SWOT analýzu [7]

Silné stránky	Slabé stránky
• Finanční stabilita	• Klesající ziskovost
• Loajálnost zákazníků	• Vysoké náklady
• Dobrý management	• Nekvalifikovaní zaměstnanci
• Konkurenční výhody	• Neznalost klíčových informací
• Dobrá informovanost o trhu	• Úzký výrobní sortiment
• Dobré postavení na trhu	• Špatné marketingové znalosti
• Lepší strategie než konkurence	• Zastaralost zařízení

Příležitosti	Hrozby
• Růst trhu	• Substituční výrobky
• Komplementární výrobky	• Tlak konkurence
• Diverzifikace produkce	• Pomalý růst trhu
• Rozšíření sortimentu	• Vyjednávací síla zákazníků
• Vertikální integrace	• Demografické změny
	• Vstup nové konkurence na trh
	• Změny potřeb zákazníků

### 3 Charakteristika společnosti

Společnost XY má již dvacetiletou tradici ve výrobě parafinových svíček. A v současné době patří mezi největší české výrobce. Byla založena jako sdružení fyzických osob scházející se v garáži jednoho z jednatelů již v roce 1992. Později, asi během půl roku, se k němu přidal druhý jednatel. Prvotní zaměření společnosti bylo výhradně na náhrobní svíčky, a to různých druhů.

Postupným investováním do strojů a zařízení, již prvotní garáž nestačila, a tak byli jednatelé nuceni společnost přesunout do jiných – větších prostor. Proto v roce 1995 byla společnost přesunuta do prázdné školy v nedaleké obci a v dalších letech dále pak do výrobního areálu. Díky prostorám, které škola a areál nabízely, se tak mohl rozšířit i sortiment, z výhradní výroby náhrobních svíček o svíčky klasické. Jde o parafinové svíčky různých tvarů, vůní, barev a zdobení. Tyto svíčky nacházejí uplatnění jak v oblasti gastronomických doplňků, reklamy, domácnostech nebo při různých událostech. Příkladem to mohou být různá životní výročí, kdy lidé oslavenci věnují svíčky s daty nebo svíčky svatební a památeční. Ovšem nezapomíná se ani na svíčky náhrobní, kde se sortiment rozšířil o skleněné lampy a svíce kostelní a to množstvím a růzností, která je v této oblasti vyžadována.

V tomto období dochází také k velmi výrazné spolupráci se zahraničím a to především prostřednictvím zahraničních veletrhů a to například v Německu a Anglii. To všechno se sebou neslo i zvýšený export do zahraničí – konkrétně do Japonska, Anglie, Německa, Norska, Rumunska, Itálie, Rakouska a například také na Island. Společnost také nezapomíná na výstavy v České Republice českého (Tendence, Praha; ForInterior, Praha) a také na české zákazníky, a proto je ve škole otevřena podniková prodejna.

Milníkem v historii společnosti je určitě rok 2007, kdy nastala změna názvu společnosti, a také se změnila právní povaha, ze společnosti sdružení fyzických osob se stala společnost s ručením omezeným.

Rok 2009 byl pro společnost XY s. r. o. zlomový, jelikož si vystavila vlastní výrobní halu, kde působí i v současné době. Postupem času k hale přibýly i administrativní prostory a podniková prodejna. Společnost klade obrovský důraz na kvalitu surovin a nové technologie, bez kterých je jen velmi těžké obstát v kolotoči konkurence. [23]

## **4 Praktická aplikace**

### **4.1 PEST analýzy společnosti XY s. r. o.**

Pomocí analýzy PEST budou zkoumány faktory, které ovlivňují společnost z vnějšku. Budou zde analyzovány faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Následně bude analýza PEST rozšířena o faktor ekologie, který se nachází v modifikaci analýzy.

#### **4.1.1 Politické faktory**

V České republice, stejně jako v ostatních vyspělých státech hraje politika a zákony významnou roli, co se týká současného i budoucího vývoje podniků. Situace na politické scéně není úplně příznivá pro rozvoj podnikání. Veškeré změny, ovlivňují především menší a střední podnikatele, kteří jsou na tyto změny velmi citliví. Zde je důležité si uvědomit, že veškeré změny mají zpětnou vazbu směrem ke státu, jelikož některé nemalé náklady podniku míří do státního rozpočtu (sociální pojištění, zdravotní pojištění, odvody na daních). Protože je Česká republika součástí EU, musí dodržovat nejen zákony České republiky ale také Evropské unie.

Daňové zatížení v České republice nepřispívá k rozvoji podnikání. Podnikání je spojeno se sociálními a zdravotními náklady a náklady na pojištění, které se zvedají úměrně podle počtu zaměstnanců. Tyto odvody zvyšují náklady podniku a mohou ovlivnit, zda se člověk rozhodne podnikat.

Faktory jako například úroková míra, dotace nebo inflace ovlivňují, jakým způsobem se bude podnikání rozšiřovat. Většina z menších podniků si musí půjčovat úvěry z banky, aby mohli začít podnikat, jelikož mají omezené zdroje. Tyto bankovní zdroje jsou používány při rozšiřování společnosti, technickém zhodnocení nebo investování do nových technologií. V poslední době se podniky snaží dosáhnout na některé podpory ze strany státu nebo Evropské unie. Bohužel tyto podpory jsou velmi administrativně náročné a velké množství podniků na tyto podpory nedosáhne. [20]

## Normy

Společnost je výrobcem svíček a platí pro ni tři důležité normy, které se vztahují k tomuto předmětu podnikání. Tyto normy jsou specifické pro svíčkařské firmy:

Normou, kterou společnost musí dodržovat je norma ČSN EN 15493, ta je verzi evropské normy EN 15493 z roku 2007. Je to specifikace požární bezpečnosti. Norma přesně vymezuje požadavky a metody požární bezpečnosti svíček, které jsou určeny pro hoření v místnostech. V této normě jsou přesně uvedeny a popsány požadavky na stabilitu svíčky, výšku plamene, samozhášení, opětovné vzplanutí po uhašení svíčky, dále pak zkoušky hoření a další jiné.

Specifikace pro stanovení čadivosti svíček je stanovena normou ČSN EN 15426, která je účinná od roku 2008.

Poslední normou je norma ČSN EN 1549, která popisuje bezpečnostním označení svíček, které jsou určeny pro hoření v místnostech. Zde jde využito označení jak verbálního – textového, tak také neverbálních symbolů. [16]

### 4.1.2 Ekonomické faktory

Faktorem, který nejvíce ovlivnil ekonomiku, a nejen tu českou, byla hospodářská krize, která se projevila v České republice nejvíce mezi lety 2008-2009. Tato krize začala již v roce 2006 a to v USA, ovšem reakce na klesající ceny nemovitostí začala již v roce 2007. Mezi nejvíce postižené odvětví patřil automobilový průmysl. Ale tato krize se nevyhnula téměř žádnému odvětví, a také odvětví svíčkařské bylo zasaženo.

Společnost zaznamenala také pokles zájmu o své výrobky, ovšem díky tomu, že se velmi intenzivně soustředila na plýtvání, marketing a sklad, krize ji tak velmi nezasáhla. A i přes krizi investovala stále do reklamy a především do rozvoje a nových technologií. A díky tomu se stále udržela jako přední výrobce na českém trhu. [19]

## Inflace

Pokud se díváme na inflaci z dlouhodobějšího hlediska, můžeme říct, že trend je vyrovnaný a pohyboval se zhruba od 1 % – 3 %. Ovšem až na rok 2008 kdy byla inflace 6,3 %. Inflace, které je vyrovnaná je velmi prospěšná pro ekonomiku a podnikání, jelikož platí, že s rostoucí cenovou hladinou klesá poptávka po zboží. Poptávka po zboží společnosti se díky inflaci, během zkoumaného období, tedy 2010 – 2012, nijak nezměnila. Vývoj inflace je zachycen v Tab. 4.1. [14]

Tab. 4.1 Vývoj inflace [vlastní zpracování]

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

### 4.1.3 Sociální faktory

Věk obyvatelstva je velmi nezanedbatelným faktorem, který ovlivňuje podniky a tím i celou ekonomiku. V ČR se projevuje trend stárnutí obyvatelstva, což je problém, díky němuž se prodlužuje i doba odchodu do důchodu. Ve společnosti XY s. r. o. je průměrný věk zaměstnanců relativně nízký, pohybuje se v průměru kolem 49 let a průměrný důchodový věk v ČR je 60,5 roku. [22]

Další výhodou, která se týká zaměstnanců, je to, že se podnik nachází v malé vesnici a většina zaměstnanců bydlí právě v této vesnici. Díky umístění společnosti a blízkému bydlišti zaměstnanců, odpadají zaměstnancům náklady na dopravu, které jsou v současné době velmi vysoké. Odpadají tím i komplikace, které s dopravou zaměstnanců souvisejí (např. zpoždění spojů, výluky na trati, každoroční omezení v dopravní obslužnosti malých vesnic atd.). A připojují se výhody, které souvisí s ušetřeným časem (možnost využití volného času pro sebe, odpadá únava z cestování nebo příliš brzkého vstávání do zaměstnání atd.). Více volného času je v současné době velmi oceňovaný faktor jak při výběru zaměstnání, tak i při posuzování jeho výhodnosti.

Dalším faktorem, který ovlivňuje ekonomiku, je nezaměstnanost. V současné době se míra nezaměstnanost pohybuje kolem 8,6 %. V porovnání s eurozónou je na tom Česká republika dobře, neboť míra nezaměstnanosti se v EU pohybuje okolo 12,1 %. Velký vliv měla na míru nezaměstnanosti krize v roce 2008, spousta podniků propouštěla, ale to se naši společnosti vyhnulo a nebyla nucena propouštět. A díky tomu, že podnik působí v malé vesnici je pro ni velmi důležitým zaměstnavatelem. [15]

#### **4.1.4 Technické faktory**

Investice do nových technologií tvoří nezanedbatelnou částku společnosti. Díky neustálým investicím se drží společnost v popředí. Důkazem toho bylo vybudování nové výrobní haly v roce 2009, která je přímo spojena se dvěma obrovskými zásobníky na parafín. Parafín musí být udržován neustále v tekutém stavu, což je velmi energeticky náročné. Ovšem zásobníky jsou dostatečně velké a pojmuje je velké množství, a tak je společnost méně závislá na dodavatelích než v předchozích letech.

Jelikož se podnik v tomto odvětví musí řídit trendy, kde jsou vyžadovány různé možnosti zdobení svíček, co se týká motivů a možností aplikace na svíčky, jsou s tím spojeny i náklady na nové stroje a zařízení. Poslední a velmi nezanedbatelnou položkou bylo pořízení sítotisku. Jeho pořízení je velmi velkou výhodou, jelikož podnik je jediný, který zdobí svíčky za pomoci této techniky.

Jelikož společnost vyrábí různé druhy svíček, ne vše se dá dělat strojově. Aplikace na svíčky reliéfního typu, jako například různá srdíčka, kytičky, pásy nebo čísla roku na paškály se musí lisovat ručně, a také ručně vyloupávat. Je to z důvodu pečlivosti a preciznosti, na které si společnost velmi zakládá.

#### **4.1.5 EKO-KOM**

Jak bylo výše uvedeno, analýza PEST bude rozšířena ještě o ekologii. Co se týká ekologie je společnost součástí systému EKO-KOM. Tento systém vznikl v roce 1997 z toho důvodu, aby odpady měst nebo podniků byly tříděny. Hlavním důvodem založení bylo, aby mohly být odpady dále využity, a to jako druhotné suroviny anebo jako zdroj energie.

V současné době je v tomto systému začleněno 20 241 společností a 6025 obcí z celé České republiky

Vše funguje na systému „zeleného bodu“, což je vlastně značka dvou zelených šipek, která znamená, že za obal kalíšku, svíčky nebo jiného druhu zboží byl uhrazen poplatek, který zaručuje zpětný odběr. Vše funguje v souladu se směrnicí ES 94/62.

Konkrétním příkladem může být náhrobní kalíšek, který když vyhoří, zůstane z něj jen plastový obal, který se hodí do kontejneru. A za odvoz a třídění společnost platí.

S ekologií je spojen také ekologický výrobek společnosti. Jedná se o čistý parafín, který bezezbytku shoří. Tento parafín je vlastně náplní do již vyhořelého obalu od svíčky. Což je možno považovat za konkurenčně nezanedbatelnou výhodu. [17]

## **4.2 Porterova analýza pěti sil**

Zde bude popsáno, co ovlivňuje společnost z vnějšku. Budou zde popsány skupiny zákazníků, konkurence, dodavatelů, substitutů a také potenciální nová konkurence.

### **4.2.1 Zákazníci**

Způsobů, kterých společnost využívá k tomu, aby oslovila zákazníky, je celá řada. Významným způsobem prezentace je prezentace na veletrzích nejen v České republice, ale i v zahraničí. V zahraničí se jedná především o země jako je Německo, Anglie a Rakousko. A díky tomu se rozšiřuje možnost potenciálních zákazníků. Tito zákazníci mohou využívat e-shopu, který je přímo na oficiálních stránkách podniku. Díky tomu jde do zahraničí asi 15 % produkce. Dalšími způsoby jak oslovit zákazníka, jsou různé druhy reklamy. Podnik se snaží využívat rádia, tisku, propagačních akcí na veletrzích, spolupráci s jinými firmami.

E-shop je rozdělen dle různých druhů svíček, a to na vonné, svatební, adventní, valentýnské, kostelní, náhrobní a další. A co se týká orientace na stránkách, je velmi snadná. Zákazníci zde najdou vše co je třeba k nákupu jako jsou například dodací podmínky nebo reklamační řád. [23]

Podnik využívá různých způsobů, jakým se zboží může dostat k zákazníkovi. Má vlastní dopravce, využívá zásilkových služeb, dealerů i ambulantního prodeje.

Důležitými odběrateli jsou církve, kam bylo v minulém roce dodáno na 1 500 paškalů, svíce na oltáře a další drobné svíce. S tím souvisí i svíčky křestní a biřmovací. Dalšími odběrateli jsou drobní podnikatelé, jako jsou například dárkové prodejny, květinářství a drogerie.

Zákaznickou strukturu v podnikové prodejně tvoří především ženy, a to převážně ženy ve věku od 25 let do 55 let. Tyto ženy především nakupují svíčky dekorativní, pro domácnost, anebo se tyto svíčky stávají dárkem pro někoho blízkého.

Společnost má i své velkoodběratele. Konkrétní informace o odběratelích pro bakalářskou práci nebyly poskytnuty z důvodu citlivosti informací.

#### **4.2.2 Konkurence**

Konkurenci bychom mohli rozdělit na dva okruhy, a to na výrobce svíček a na dovozce svíček.

Hlavním konkurentem, co se týká dovozu svíček je společnost Z-trade. Tato společnost dodává svíčky od výrobců z celé Evropy, především se jedná o německé a polské svíčky. A současně době je výhradní dodavatel světově proslulých svíček Yankee candle což jsou svíčky z Ameriky. Tento dovozce se nezaměřuje pouze na svíčky, ale také na doplňkový sortiment, sezónní zboží a na produkty, které si žádají jeho partneři. [26]

Konkurentem, který svíčky vyrábí a je tak přímým konkurentem společnosti je společnost Krejčí & Krejčí. Tato společnost byla založena v roce 1994, tedy ve stejném období jako společnost XY s. r. o. Co se týká sortimentu, je relativně stejný s vybranou společností, až na dvě výjimky. První z nich je, že společnost Krejčí & Krejčí vyrábí také gelové svíčky a na svém e-shopu nabízí také oleje do lamp a knoty. [21]

Ovšem zde musíme zahrnout i drobné podnikatele. Příkladem může být uvedeno prodejny s dárkovými předměty, květinářství, která nabízí krom květin také doplňkové zboží. Ale i velké řetězce typu Ikea, kde je také oddělení doplňků nebo hypermarkety či supermarket.



### 4.2.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou velmi nezanedbatelný prvek, a proto není vhodné mít pouze malou skupinu dodavatelů. Jelikož je díky tomu vytvářen tlak jak na cenu, tak také na termíny dodávek.

Společnost má zhruba 100-150 dodavatelů, někteří z nich jsou malí, relativně zanedbatelní dodavatelé, někteří dodavatelé klíčových surovin. Díky tomu, že má společnost spoustu dodavatelů, není vyloženě na některém dodavateli závislá.

Co se týká hlavní suroviny – tedy parafinu, dováží jej převážně z Maďarska, Ruska a Polska. Zbytek surovin – knotů, plátů a obalových produktů je převážně z České republiky.

### 4.2.4 Substituty

Substituty můžeme brát jako ohrožení, kterému se společnost nevyhne. Na svíčky se můžeme dívat z různých pohledů. Náhrobní, pokojové dekorativní, vonné a tematické, a na každou takovou skupinu se můžeme dívat z jiných hledisek, a tím pádem i substituty se budou lišit.

Pokud jde o náhrobní parafinové svíčky a kalíšky může se brát jako substitut náhrobní olejovou lampou nebo elektrickými svíčkami. V případě vonných svíček, které plní více funkcí, bychom mohli za substitut považovat například gelové vonné svíčky, jelikož společnost XY s. r. o. tento druh zboží nenabízí, je to pro ni konkurenční nevýhoda. Vonné svíčky můžeme také nahradit vonnými aroma lampami, ve kterých se využívají svíčky, takže je můžeme považovat za komplementy.

Jelikož společnost vyrábí i svíčky, které korespondují s ročním obdobím, tradicemi a svátky, což jsou svíčky adventní, valentýnské, tyto svíčky se velmi těžce nahrazují. Jelikož adventní věnec je spojen s církevní (liturgickou) symbolikou, ač se to nezdá, tato církevní symbolika má svá pravidla. Patří k ní čtyři fialové svíce a zelené jehličnaté větve. V současné době jsou věnce, barvy a jeho tvary měněny, ale čtyři svíce zůstávají.

Velkou výhodou společnosti je, že nabízí i zboží, které nemá substitut, a to jsou paškály. Paškál je symbolem Velikonoc a má souvislost liturgickou oslavou Vzkříšení Krista. Vzhled paškálu své pevné zásady, které jsou jasně dané, takže obměny nepřipadají v úvahu.

Tyto svíce se používají při liturgických svátcích a slavnostech, při křtech, svatbách, svěceních a biřmování, tudíž nemohou být nahrazeny ani olejovou lampou nebo elektrickou svíčkou, ani jinými svícemi.

#### **4.2.5 Potenciální nová konkurence**

Aby se nová společnost, potenciální konkurent společnosti, dostal na takovou úroveň a kvalitu jakou disponuje právě společnost XY s. r. o. trvalo by to celé roky. Jelikož co se může zdát jako jednoduché, ne vždy tomu tak je. Důležité je zde know-how a zkušenosti. Ty mohou být bariérami vstupu, jelikož zkušenosti jsou získávány postupem času. Další bariérou mohou být stálí zákazníci, kteří budou věrni a nebudou chtít měnit své zvyky, jelikož jsou spokojeni.

Ovšem výhodou pro nový podnik může být to, že přijde s něčím novým, čím osloví zákazníka, bude brát zřetel na jeho přání, neboť toto odvětví je snadno ovlivnitelné trendy, a pokud se podnik ztotožní s představou zákazníka, tak má konkurenční výhodu.

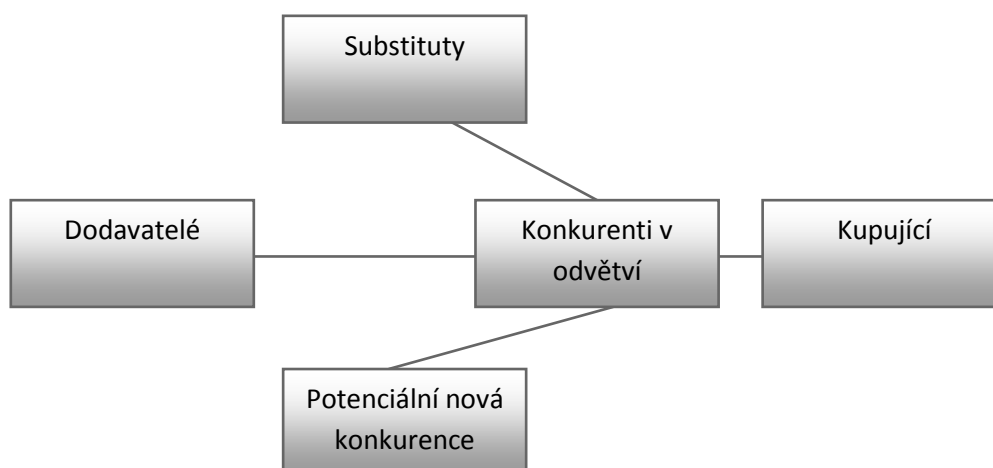
Co se týká vybavení, dílny, techniky a stojů potřebných k výrobě svíček, není to opravdu levná záležitost, a je to velmi kapitálově náročné, a může být bráno také jako bariéra.

#### **4.2.6 Vyhodnocení modelu**

Podnik se musí neustále snažit o udržování svých zákazníků, kvalitou svých výrobků, novými styly a designem svíček, materiály, zdobením, vůněmi a různými způsoby, kterými by zaujaly a udržely si je, jelikož zákazníci mají velmi silný vliv. Díky této snaze eliminuje snahy konkurence o proniknutí na trh. Ovšem společnost je zaměřena výhradně na výrobu parafinových svíček, tudíž mezery, díky kterým konkurence může proniknout na trh, tady jsou.

Jak je patrné z Obr. 4.1 největší vliv na společnost mají zákazníci čili kupující. A co se týká vlivu nejmenšího, ovšem který nesmíme zanedbat, jsou to dodavatelé.

Obr. 4.1 Porterův model pěti sil pro společnost [vlastní zpracování]



### 4.3 Analýza vnitřního prostředí

Společnost by měla průběžně vyhodnocovat, jak si stojí na trhu a jaká je její situace. A díky tomu získávat informace důležité pro správné fungování. Analýza vnitřního prostředí umožňuje získat tyto informace z vnitřního prostředí společnosti, kde se sledují níže uvedené faktory.

#### 4.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Co se týká samotných investic do vývoje a výzkumu společnost na to nevynakládá žádné prostředky, jelikož je nemá. Investování do vývoje by bylo bezúčelné. Postupy výroby jsou dány a téměř vůbec se nemění. Jediné co se v této oblasti dá změnit je zlepšení jednotlivých strojů, to se ovšem netýká přímo podniku. Z toho vyplývá, že společnost patří do skupiny defenzivních podniků. Technologie pouze přijímá a nevydává prostředky.

Technologie výroby jednotlivých tvarů svíček jsou již dány strojově. Ovšem co se týká investic společnosti do strojního zařízení, jsou tyto investice poměrně vysoké. Jelikož hlavní myšlenou a snahou společnosti je dávat co nejvíce do této oblasti, neboť bez takových investic by tady již dávno nemusela být.

Zařízení na výrobu parafinových svíček je velmi kapitálově náročné. Investice, kterou by se mohla společnost odlišit od konkurence, je investice velmi vítaná. Takovou investicí byla v roce 2011 koupě sítotisku. Touto koupí se společnost snaží o konkurenční výhodu.

Nevýhodou týkající se technického rozvoje je, že konečný vzhled svíček je dodáván ručně, a to pracovníky společnosti. Poměr strojové a ruční práce je 70:30.

#### **4.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketing a podpora marketingu je velmi důležitá součást strategie společnosti. Na kterou vydává velké zdroje, přibližně asi 200 tisíc korun ročně. Podnik využívá různých medií. První z nich je rádio, kde měla po určitou dobu reklamu, aby se dostala do povědomí zákazníků. Dále jsou to webové stránky společnosti, díky kterým zákazník může poznat společnost blíže, co se týká její historie, sortimentu a zajímavostí, o kterých bylo psáno v různých článcích. Další možností zviditelnění se jsou články v regionálních novinách a reklamy v nich. Způsobem propagace, kterou společnost využívá, jsou také billboardy, ty má společnost převážně umístěny tam, kde se konají různé akce, a to jsou fotbalová hřiště anebo zimní stadiony. Díky tomu se snaží zasáhnout širokou veřejnost a rozmanité skupiny zákazníků. Jelikož v místě působení společnost jsou dodržovány tradice, jako jsou krojové hody, končinové či myslivecké plesy a různé tematické akce, využívá společnost i tyto akce ke své propagaci. Dává své výrobky jako sponzorské dary do tombol.

Další určitou výhodou v oblasti marketingu je, že společnost je tady již od roku 1992, tedy 21 let, což lze považovat i za velmi výraznou silnou stránku, takže nějaké povědomí již o ní zákazníci mají. A co je největší reklama než kladné doporučení od lidí.

Způsobů jakými se zboží dostává k zákazníkům, je celá řada. Společnost využívá služeb dealerů. Velmi hojně využívaným distribučním kanálem je zásilkový prodej. A v neposlední řadě je to podniková prodejna, kam mohou zákazníci přijít a vidět výrobky na vlastní oči a sami si je následně odnést.

### 4.3.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jelikož je společnost menší velikosti zaměstnává pouze 14 zaměstnanců. Celou strukturu společnosti je možno vidět na Obr. 4.2. Co se týká konkrétních pracovníků, ve výrobě převládají ženy, ovšem jsou zaměstnáváni i muži, i když v menší míře. Podstatná část svíček se dodělává ručně, jako je kreslení na samotné svíčky, dekorativní zdobení, barvení a jiné, a ženy jsou v tomto ohledu více precizní.

Z těchto zaměstnanců je jedna vedoucí směny, která zadává do výroby, které výrobky je nutno udělat podle přijatých zakázek, jelikož společnost si předem nedělá zásoby různých zdobných motivů. Díky tomu zde dobře funguje propojenost mezi výrobním ředitelem, obchodním ředitelem a zaměstnanci co se týká informovanosti. Informovanosti také přispívají pravidelné týdenní porady mezi majiteli a zaměstnanci.

Tato práce celkově nevyžaduje vysoké vzdělání, stačí zde zručnost, estetické a výtvarné cítění. Proto je zde převážně středoškolské vzdělání zaměstnanců. Průměrný věk se pohybuje kolem 47 let.

Srdcem podniku jsou právě zaměstnanci, a aby mohl podnik správně fungovat a prosperovat, je nutné si zaměstnance udržet, aby nedocházelo k velké fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou již zaškoleni. Díky nízké míře odchodů společnost nezvyšuje své náklady a udržuje si kvalitu a produktivitu. K tomu také slouží systém odměn a motivace zaměstnanců. Zaměstnanci jsou převážně odměňováni pomocí finančních prostředků. A také nesmíme zapomenout, že motivace nabývá nehmotné podoby, a to může být práce v místě bydliště.

Předpisy a zákony týkající se zaměstnanců, jsou především Zákoník práce a dalším důležitým předpisem, který je stanoven jak právně, tak také společností je Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).

Obr. 4.2 Struktura společnosti [vlastní zpracování]



#### 4.3.4 Výrobní faktory a řízení výroby

Společnost vlastní jak hmotný, tak také nehmotný majetek. Hmotný majetek zahrnuje v první řadě výrobní halu spojenou s administrativními prostory a podnikovou prodejnu vystavěnou v roce 2009. Dále pak jsou to stroje na výrobu svíček, neboli lisy na výrobu polotovarů, které dají svíčkám a kalíškům prvotní tvar. Již dříve zmiňovaný sítotisk, který poskytuje konkurenční výhodu. Balicí a namáčecí linky, vyrážecí lisy, nádrže na tekutý parafín, vysokozdvizné vozíky. V neposlední řadě jsou to automobily, dva osobní a tři dodávky.

Z drobnějšího hmotného majetku to jsou menší vany na barevné či vonné parafíny, stroje na vylisování motivů jako jsou kyticky, číslice na paškály a data, ozdobné pásy, na Velikonoce to jsou beránci a podobné. Dále pak tavičky, regály na uskladnění, desky na lehké roztavení parafínu.

Společnost má patent, který je registrován u Úřadu průmyslového vlastnictví. Tento úřad je orgánem státní správy České republiky a jeho funkce je ochrana průmyslového vlastnictví, tedy udělování patentů a průmyslových známek. Společnost zde registrovala svůj specifický tvar hřbitovní svíčky – kalíšku. [25]

### 4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza bude vycházet z účetních výkazů, což je rozvaha a výkaz zisku a ztráty (viz příloha č. 1 a č. 2.). Uvedené výkazy byly poskytnuty společností.

#### Likvidita

Doporučené hodnoty u běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 % do 2,5 %. V roce 2010 byla hodnota likvidity 1,8 a v roce 2011 vystoupila tato hodnota až na číslo 2,95. Nicméně tyto hodnoty lze stále považovat za odpovídající doporučením. Ovšem rok 2012 se touto rozmezí vymyká, hodnota činí 4,68 %. To kvůli tomu, že oběžná aktiva radikálně klesla a krátkodobé závazky také klesly, a to téměř o třetinu.

Pohotovostní likvidita má doporučené rozmezí od 1 do 1,5. Z Tab. 4.3 je patrné, že ač hodnoty pro roky 2010, 2011 a 2012 nejsou přímo v rozmezí, projevuje se to jen malou odchylkou od doporučení, proto můžeme říci, že spadají do doporučené oblasti.

Minimální hodnota, kde by se měla pohybovat okamžitá likvidita je hodnota 0,2. V roce 2010 byla hodnota okamžité likvidity 0,77 a byla nejvyšší za poslední tři roky. Toto číslo značí pouze to, že máme mnoho krátkodobých závazků. Oproti dalším rokům, kdy krátkodobé závazky značně klesly a díky tomu se přiblížily doporučené hodnotě.

Tab. 4.3 Likvidita [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	1,80	2,95	4,68
<b>Pohotovostní likvidita</b>	0,94	1,03	1,66
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,77	0,31	0,31

#### Zadluženost

Zadluženost podniku nám přináší informace ohledně úvěrového zatížení společnosti. Charakterizuje finanční úroveň společnosti, a to z hlediska celkové zadluženosti. Do jisté míry je zadluženost v pořádku, ovšem nesmí společnost zatěžovat příliš vysokými náklady. Pokud je zadluženost příliš vysoká, chce tím možná společnost dosáhnout vysoké rentability. Značí, jak moc kryje společnost majetek cizími zdroji. Jak je možno z tabulky vidět, společnost má relativně stejnou úroveň zadluženosti po tři vybrané roky. Ovšem tato

zadluženost je příliš vysoká. Cizí zdroje jsou skoro ve stejném poměru jako celková aktiva, kvůli tomu je celková zadluženost tak vysoká. V cizích zdrojích jsou vysoké dlouhodobé závazky, které měly po tři vybrané roky stoupající tendenci, a které tvoří téměř polovinu cizích zdrojů. Vše je zachyceno v Tab. 4.4 Celková zadluženost.

Tab. 4.4 Celková zadluženost [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
<b>Celková zadluženost</b>	0,94	0,95	0,94

### **Obrátka zásob, doba obratu zásob**

Obrátka zásob značí, kolikrát je společnost schopna přeměnit své zásoby na peněžní prostředky – tržby. Obrátka by měla být co nejvyšší, jelikož je to znak, že zásoby neustále kolují a nejsou v nich uloženy peníze, kterými společnost nemůže disponovat. Průměrná hodnota za rok 2010 a 2011 je kolem 5,8. V roce 2012 se hodnota podstatně zvýšila na 8,38 a to díky tomu, že klesla velikost zásob, které se pak rychleji dovedou přeměnit v peněžní prostředky.

Naopak doba obratu zásob by měla být oproti obrátce zásob co nejnižší, tento ukazatel udává počet dnů, za které se zásoba změní v peněžní prostředky. Ukazatel doby obratu zásob se udává ve dnech. Společnost vykazuje za poslední tři roky klesající tendenci, mezi roky 2011 a 2012 je dokonce rozdíl dvaceti dnů, což je velmi pozitivní. A doba obratu v posledním sledovaném roce je 42,95 dne.

Veškeré výše uvedené hodnoty z let 2010-2012 jsou uvedeny v Tab. 4.5 Obrátka zásob, doba obratu zásob.

Tab. 4.5 Obrátka zásob, doba obratu zásob [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
<b>Obrátka zásob</b>	5,82	5,81	8,38
<b>Doba obratu zásob</b>	61,84	62,37	42,95



## Doba obratu závazků a pohledávek

Doba obratu závazků nám říká, jak dlouho trvá, než zaplatí společnost svým dodavatelům. Zde je tendence naopak klesající, to znamená, že společnost hradí své závazky stále rychleji. V roce 2010 to bylo 71 dnů a v roce 2012 to je pouhých 14 dnů.

Doba obratu pohledávek nám značí, jak dlouho trvá, než nám odběratel zaplatí. Z Tab. 4.5 je patrné, že je zde rostoucí tendence, což není příliš dobré, jelikož nám váže peníze. V roce 2010 to bylo necelých 12 dnů, avšak v roce 2012 to už je 19 dnů.

U těchto dvou ukazatelů platí pravidlo solventnosti. To nám říká, že doba obratu závazků by měla být větší než doba obratu pohledávek. V roce 2010 i v roce 2011 tomu tak bylo, ovšem v roce 2012 tomu tak již není, což není velmi dobré, jelikož společnost platí dříve, než jim platí její odběratelé.

Tab. 4.5 Doba obratu závazků a pohledávek [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
Doba obratu závazků	71,18	32,30	14,21
Doba obratu pohledávek	11,88	18,19	19,22

## Rentabilita

Rentabilita celkových aktiv (ROA) vyjadřuje, jak je společnost schopna produkovat zisk pomocí svých aktiv. Zde platí, čím vyšší hodnota, tím pro společnost lépe. Jsou doporučovány hodnoty 5 – 10 %. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Průměrné hodnoty se pohybují od 9 do 15 %. Údaje týkající se společnosti jsou zaznamenány v Tab. 4.6 Rentabilita.

Mělo by zde platit pravidlo, že rentabilita vlastního kapitálu je větší než rentabilita celkových aktiv. A to by mělo být vyšší než úroková míra, aby značilo kladné působení finanční páky.

V roce 2010 se hodnoty rentability celkových aktiv pohybovaly lehce pod doporučenými hodnotami. Rentabilita aktiv byla 4,1 %. Rentabilita vlastního kapitálu byla 34 %, což značí dobrý výsledek, který se pohybuje nad doporučením.

Rok 2011 byl rokem změn. Oproti předcházejícímu roku klesl provozní výsledek hospodaření, a tím pádem byl hospodářský výsledek záporný. Podobně na tom i rok 2012, když zde byl hospodářský výsledek již kladný, ovšem i tak velmi nízký.

Tab. 4.6 Rentabilita [vlastní zpracování]

	2010	2011	2012
Rentabilita celkových aktiv	0,041	0,02054	0,0238
Rentabilita vlastního kapitálu	0,34	-0,0407	0,00096

## 4.4 SWOT

Pomocí analýzy SWOT budou charakterizovány silné i slabé stránky podniku, jeho příležitosti a také faktory, které ho ohrožují. Dále bude sestavena matice s jednotlivými faktory, které budou následně ohodnoceny váhami. Za pomoci této analýzy se stanoví potřeby strategie podniku.

### Silné stránky

Zkušenosti v oboru jsou velmi nezanedbatelnou silnou stránkou společnosti. Společnost působí na českém trhu od roku 1992, což je více než 20 let. Díky tradici se již dostala do povědomí široké veřejnosti, ať už velkých odběratelů, tak také jednotlivců, kteří si výrobky mohou koupit i jako doplňkové zboží v různých prodejnách. Díky zkušenostem s každodenním testováním, jsou nabízené výrobky kvalitní a bezpečné. To vše může být bráno jako velmi účinná bariéra vstupu nových konkurentů.

Velmi významnou silnou stránkou společnosti je loajalita zákazníků. V dnešním světě se moc nenosí, aby člověk zůstal věrný jedné značce nebo dodavateli. Každý hledá co, nejlepší podmínky pro něho samotného. Proto lidé, kteří se vrací, jsou velmi dobrým znakem loajality.

Testování výrobků je nedílnou součástí výroby. Svíčkařské výrobky se mohou stát velmi nebezpečné, pokud se nedodrží předepsaná pravidla, proto je testování velmi důležitá

součást výroby. Zde není myšleno pouze to, že od svíčky může něco vzplanout, ale také to, jestli svíčka vyhoří bezezbytku, zda se nezdeformuje její obal, popřípadě zda od ní není velké čadění. To vše může ovlivnit kvalitu výrobku.

Díky vlastní hale, skladu a administrativním prostorám, které organizace vlastní je další silnou stránkou to, že nemusí platit nájem a díky tomu se jí nezvyšují náklady na provoz. Navíc tato hala je postavena na velmi výhodném místě, u velmi významného tahu, jak na Slovensko, tak také na Brno a Prahu. Dostupnost je velmi důležitá právě jak pro odběratele, který si zvolí vlastní dopravu, tak také pro dodavatele, který vozí zásoby parafínu, obalových materiálů a jiných materiálů.

Poslední významnou silnou stránkou je nízká fluktuace zaměstnanců. Díky nízké fluktuaci nevznikají dodatečné náklady na zaučování nových zaměstnanců. Stálí zaměstnanci, kteří jsou již ve firmě delší dobu, odvádí stabilní práci, která je kvalitní, a je navíc i rychlejší, než práce nováčků.

### **Slabé stránky**

Možnou slabou stránkou společnosti je to, že nemá v zásobě větší množství ozdob, jakými jsou: květinčky, kalichy, vločky a jiného zdobení podle ročního období. Jelikož ne celá zásoba na dílně pokryje alespoň jednu větší zakázku. Toto „dodělávání“ na poslední chvíli, je velmi nebezpečné. Kvůli zpoždění můžeme ztratit zákazníka, kterého zpožděná zakázka odradí od další spolupráce.

Marketing může být další slabou stránkou. Organizace sice využívá internetu, rádia, billboardů a novinových reklam, ale tyto reklamy jsou všechny placené, tím pádem zvyšují náklady. Ovšem mohla by se zaměřit na propagaci, která je neplacená a v současnosti zažívá obrovský rozmach, jsou to sociální sítě, kde je jak mladší generace, tak také starší lidé. Využití sociální sítě by bylo velmi efektivní. Jelikož se na profilu sítě dají umístit i webové stránky, kontakt, fotky a různé informace o firmě. Stačí jedno kliknutí a člověk se ocitne přímo na stránkách společnosti. Nemusí již složité firmu vyhledávat na internetu.

## **Příležitosti**

Jednou z příležitostí, kterou by mohla organizace využít, je intenzivnější proniknutí na Slovenské trhy. Místo, kde má firma sídlo i výrobu, disponuje velmi výhodnou polohou. Nachází se totiž v blízkosti hranice se Slovenskou republikou. Výhodou může být, že zde není jazyková bariéra, a toho by se dalo vhodně využít. Zároveň by nebyly příliš vysoké náklady na dopravu.

Jelikož společnost vyrábí pouze svíčky z parafínu, mohla by využít nových materiálů, jako je například gel nebo včelí vosk. Díky tomu by rozšířil svůj sortiment a přilákal by nové zákazníky. Byla by to snaha odlišit se od konkurence, jelikož svíčky z včelího vosku nenabízí žádná jiná firma na trhu.

Příležitostí, kterou se již společnost snažila využít (ovšem neúspěšně) jsou dotace od státu. Kvůli tomu změnila status ze sdružení fyzických osob na společnost s ručením omezeným. Ovšem nevýhodou dotací je jejich vysoká administrativní náročnost.

## **Ohrožení**

Jak bylo již výše uvedeno, společnost je závislá na cenách energií, jelikož výroba je velmi energeticky náročná. Proto ji může zvýšení cen této komodity ohrozit. I když dobrou zprávou je, že ČEZ dodavatel elektrické energie by měl v roce 2014 oproti roku 2013 zlevnit elektřinu i plyn. Předpokládaný pokles by se měl pohybovat okolo 8,5 %. [19]

Kvůli nestabilitě vlády ČR je velmi těžké předvídat investiční dopady na společnost. Velmi těžce se v případě investice předvídají konečné náklady. S vládou souvisí také daňové zatížení, které se mění poměrně rychle.

Za hrozbu můžeme považovat ztrátu významného dodavatele. I když se společnost snaží plánovat si dodávky zásob a výši zásob tak, aby se nemohlo stát, že nebude mít z čeho vyrábět. S tím souvisí také zvyšování cen surovin od dodavatelů. Kvůli tomu by společnost nemusela vykazovat takový zisk anebo by byla nucena zvýšit cenu svých výrobků.

Ohrožení substituty, je další možností ohrožení. Zákazníci si mohou vybírat spíše gelové svíčky, které společnost nemá v sortimentu. Vonné svíce mohou být nahrazovány

aroma lampami, které by mohly být ovšem komplementy čajových svíček. Proto by bylo dobré nabídnout tyto svíčky do obchodů, kde se prodávají dekorativními doplňky do bytů.

Výše zmíněné silné a slabé stránky, příležitosti i ohrožení budou pro větší přehlednost dány do Tab. 4.7 Matice SWOT analýza společnosti.

Tab. 4.7 Matice SWOT analýza společnosti [vlastní zpracování]

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice</li> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Vlastní výrobní a skladové prostory</li> <li>• Nízká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Dobrá poloha</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energeticky náročná výroba</li> <li>• Malé zásoby zdobení</li> <li>• Marketing</li> </ul>
Vnější původ	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slovenské trhy</li> <li>• Nové materiály</li> <li>• Dotace</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceny energií</li> <li>• Stabilita vlády</li> <li>• Ztráta dodavatele</li> <li>• Substituty</li> <li>• Zvyšování cen surovin</li> </ul>

#### 4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Analýzu SWOT byla rozdělena na dvě části:

- Interní analýza - která se týká přímo společnosti. To jsou silné a slabé stránky.
- Externí analýzu – zaměřena na okolí společnosti, které ji ovlivňuje. Jsou to příležitosti společnosti a hrozby.

Následně byly jednotlivé body seřazeny do tabulky SWOT analýzy, kde jim byla přiřazena váha, a to takovým způsobem, že součet všech vah musel být roven jedné. Následovalo hodnocení jednotlivých bodů, kdy silné stránky a příležitosti byly hodnoceny

kladnými stupni od 1-5. Kdy 5 znamenalo nejvyšší spokojenost a 1 naopak spokojenost nejnižší. Slabé stránky a hrozby byly hodnoceny také ovšem v záporných hodnotách, tedy od -1 až do -5. Kdy -1 značilo nejmenší nespokojenost a naopak -5 nespokojenost největší. Následovalo vynásobení váhy s hodnocením a díky tomu byly zjištěny celkové údaje interní a externí části.

Pokud se podíváme jednotlivě na silné a slabé stránky (viz Tab. 4.8), příležitosti a ohrožení (viz Tab. 4.9), tak z tabulky SWOT analýzy vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na energetickou náročnost výroby, kde vyšla spolu s nedostatečnými zásobami zdobení nejvyšší záporná hodnota. S tím souvisí také hrozba, která vyšla v tabulce nejhůře, a to je cena energií. Co se týká zásob zdobících komponentů, zde by měl být větší potenciál k odstranění této slabé stránky.

Na druhou stranu, velmi výraznou silnou stránkou jsou zkušenosti, které společnost načerpala během svého působení na trhu a které vyšly v tabulce nejlépe. Další nezanedbatelnou silnou stránkou, je tradice. Co se týká příležitostí, tak má největší potenciál v dobytí Slovenského trhu. To souvisí se silnou stránkou - polohou.

Tab. 4.8 Výsledná tabulka SWOT analýzy silné a slabé stránky [vlastní zpracování]

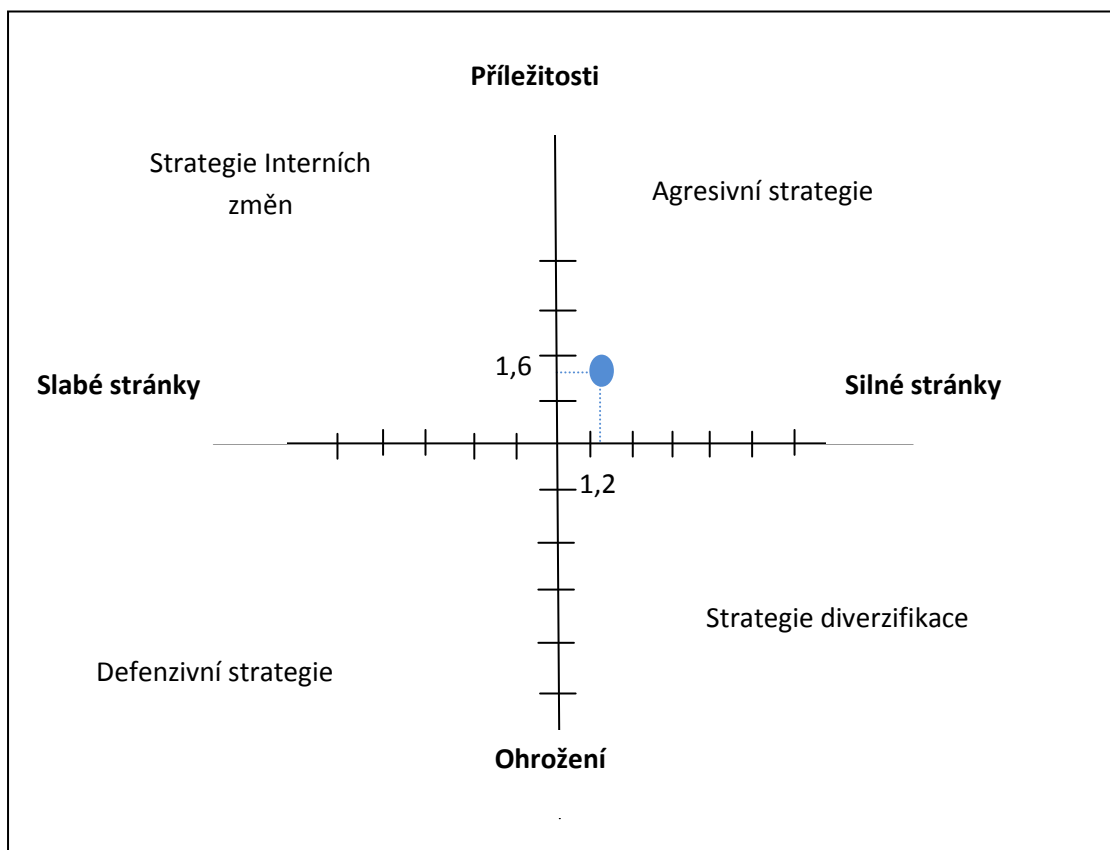
	Váha	Hodnocení	
<b>Silné stránky</b>			
Tradice	0,2	5	1
Zkušenosti	0,3	5	<b>1,5</b>
Vlastní výrobní a skladové prostory	0,1	3	0,3
Nízká fluktuace zaměstnanců	0,2	3	0,6
Dobrá poloha	0,2	4	0,8
Součet	1		4,2
<b>Slabé stránky</b>			
Energeticky náročná výroba	0,3	-4	<b>-1,2</b>
Malé zásoby zdobení	0,4	-3	<b>-1,2</b>
Marketing	0,3	-2	-0,6
Součet	1		-3

Tab. 4.9 Výsledná tabulka SWOT analýzy příležitosti a hrozby [vlastní zpracování]

<b>Příležitosti</b>			
Slovenské trhy	0,6	5	<b>3</b>
Nové materiály	0,2	2	0,4
Dotace	0,2	2	0,4
Součet	1		3,8
<b>Hrozby</b>			
Ceny energií	0,3	-3	<b>-0,9</b>
Stabilita vlády	0,1	-1	-0,1
Ztráta dodavatele	0,1	-2	-0,2
Substituty	0,2	-2	-0,4
Zvyšování cen surovin	0,3	-2	-0,6
Součet	1		-2,2

Vynesením interních a externích bodů, nám vyšlo, že společnost měla využít strategii agresivní, která je velmi žádaná (viz Graf 4.1). Společnost by měla využít své silné stránky k dosažení příležitostí.

Graf 4.1 Graf SWOT analýzy [vlastní zpracování]



## 5 Návrhy a doporučení

Díky předchozím kapitolám, kde byl proveden finanční rozbor společnosti a SWOT analýza, bude v této kapitole na základě zjištěných údajů doporučeno několik návrhů pro zlepšení.

Jedno z prvních doporučení je oblast marketingu. Zde by se společnost měla zaměřit na propagaci, která by jí nezvyšovala náklady, ovšem která by byla účinná. Je tím myšleno vytvořit pro společnost profil na sociální síti. V současné době má profil na sociální síti velké množství lidí. Tento potenciál, který sociální síť nabízí, by se dal využít k získání nových zákazníků a udržení si dosavadních. Pomocí profilu lze také zjistit o jaké výrobky, design či celé kolekce je zájem a co se lidem líbí nebo popřípadě nelíbí. Díky komentářům či „lajkům“ toho můžeme dosáhnout bez průzkumu či dotazníků. Můžeme se díky komentářům dozvědět, co zákazníci očekávají anebo jaká mají přání.

Podpora prodeje je další možností, jak by se společnost mohla dostat do povědomí zákazníků a také zvýšila svou aktivitu na trhu. Účast na specializovaných veletrzích je dlouhou dobu nedílnou součástí propagace. A zároveň je zde možnost nabízet poukázky nebo kupony. Další možností by bylo zavést dny otevřených dveří (například na nějaké výročí). Je pouze velmi málo lidí, kteří by věděli, jak se svíčky vyrábí, zdobí nebo balí. Zde by se dalo využít lidské zvědavosti a neustálé touze po něčem novém k propagaci.

Důležitou oblastí společnosti je řízení pohledávek. Ve společnosti neexistují dlouhodobé pohledávky. Ovšem krátkodobé pohledávky tvoří téměř 30 % aktiv. Za sledované období je zde patrný rostoucí trend, i když je velmi pozvolný, není to příznivé. Je nutné, tento trend obrátit, aby se snižovaly krátkodobé pohledávky. Doba obratu pohledávek vzrostla z 11,88 na 19,22 dnů. Proto je nutnost dbát na dobu splatnosti. A pokud je to možné, zjistit si bonitu zákazníků, aby se pohledávky nestaly nedobytnými. S tím souvisí také pravidlo solventnosti, které v posledním roce není dodrženo. A sice že doba obratu závazků by měla být vyšší, než doba obratu pohledávek.

Dalším doporučením je zaměřit se na energetickou náročnost. Kvůli tomu, že je výroba tolik náročná, by měla společnost klást důraz na to, zda se někde neplýtvá. Zda stroje nejedou zbytečně, neplýtvá se elektrickou energií na osvětlení v místnostech, kde nikdo není, popřípadě si zjistit ceny energií od jiných dodavatelů. To vše může snížit náklady a tím



pádem zvýšit zisk. Zde je nutné mít přehled o cenách surovin a materiálů, pokusit se vyjednávat o cenách ve všech oblastech. Pokud to nezabere, změnit dodavatele. Podniku by se loajalita nemusela vyplatit. Ovšem vyžaduje to zvýšenou kontrolu a neustále vyvíjený tlak na snižování nákladů.

Jak vyplývá ze SWOT analýzy z příležitostí, společnost by se měla zaměřit na slovenský trh. Má k tomu velmi dobré výchozí podmínky. Poloha výroby je nedaleko hranic se Slovenskem (cca 20km). Díky tomu by ani náklady na dodání svíček nebyly velké. Další velkou výhodou je, že zde není jazyková bariéra mezi Českou a Slovenskou republikou, která by mohla činit problémy.

Společnost by se měla zaměřit na zvyšování svého hospodářského výsledku, který, ačkoliv by v roce 2010 kladný, rok poté byl již záporný. Je to kvůli tomu, že mezi těmito roky se o polovinu snížily odpisy. Dále pak by se měli zaměřit na celkové zadlužení podniku, jelikož cizí zdroje jsou téměř rovny celkovým aktivům. Což není vůbec dobře. Průměrné zadlužení se pohybuje okolo 50-60 %, čehož by se společnost měla snažit dosáhnout.

## 6 Závěr

Předmětem této bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu podniku vyrábějícího svíčky. Cílem bylo, dle zjištěných informací z let 2010-2012, navrhnout a doporučit změny pro další rozvoj organizace.

Teoretická část byla zpracována na základě dostupné odborné literatury. Zde byly popsány metody k dosažení výše uvedeného cíle. Zároveň teoretická část stanovila osnovu pro zpracování praktické části bakalářské práce. V této části byly popsány metody, jako je analýza vnějšího a vnitřního prostředí, metoda PEST, Porterův model pěti sil, Bostonská matice, SWOT analýza a finanční analýza.

V praktické části práce, která začala představením společnosti. Jak shrnutím historie společnosti, tak také představením jejího současného stavu. Veškeré zpracované informace pocházejí z let 2010-2012. První metodou použitou v praktické části byla metoda PEST. K získání informací pro zpracování této metody bylo využito internetových zdrojů a také byly informace získány rozhovorem s majitelem společnosti. Nejdůležitějším bodem byly normy, které společnost musí dodržovat. A zajímavostí byla spolupráce společnosti v systému EKO-KOM.

Následovala Porterova analýza pěti sil. Výsledkem bylo zjištění, že největší vliv na společnost mají kupující. Po Porterově analýze následovala analýza vnitřních zdrojů. Finanční analýza vedla také k návrhům a doporučením. Informace pro finanční analýzu byly použity z rozvahy společnosti a také výkazu zisku a ztráty.

Praktická část byla zakončena SWOT analýzou, kde byly hodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledkem byl návrh strategie, že společnost by měla využívat strategii agresivní.

Uvedené návrhy a doporučení byly předány vedení společnosti a věřím, že budou pro společnost přínosem a povedou k jejímu dalšímu rozvoji.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 987-80-247-2690-8.
- [4] KAPLAN, Robert a David P. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav - VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-807179-319-9.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] MORGAN, Stanley. *Marketing management: a European perspective*. Wokingham: Addison - Wesley, 1994. ISBN 0-201-54447-4.
- [9] PORTER, E. Michael. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurent*. Praha: Victoria, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80247-2481-2
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena – BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] SRPOVÁ, Jitka – SVOBODOVÁ, Ivana. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [13] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky: 70 technik moderního managementu*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

### Internetové zdroje

- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Míra inflace v České republice* [online]. ČSÚ [2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. ČSÚ [16. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

- [16] ČSN EN 15493. *Svíčky - Specifikace požární bezpečnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2008. 8 s.
- [17] EKOKOM. Eko-kom: *O společnosti a systému EKO-KOM* [online]. EKOKOM [2011]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-eko-kom/o-systemu>
- [18] IDNES. Idnes: *Elektřina v roce 2014 zlevní, ČEZ snižuje ceny až o pětinu* [online]. Idnes [17. 9. 2013]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektřiny-pro-rok-2014-0ht/ekonomika.aspx?c=A130917\\_100534\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/ceny-elektřiny-pro-rok-2014-0ht/ekonomika.aspx?c=A130917_100534_ekonomika_spi)
- [19] INVESTUJEME. Investujeme: *Světová finanční krize* [online]. Investujeme [13. 2. 2010]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/svetova-financni-krize-co-stalo-na-pocatku/>
- [20] IPODNIKATEL. I podnikatel: *Chci začít podnikat* [online]. Ipodnikatel [10. 8. 2011]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>
- [21] KREJČÍ-KREJČÍ. Krejčí-Krejčí: *O společnosti* [online]. Krejčí-Krejčí [2011]. Dostupné z: <http://www.krejci-krejci.cz/kat47.html>
- [22] KURZY. Kurzy: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014* [online]. Kurzy [2014]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [23] LIMA PLUS. Lima: *O nás* [online]. Lima [2011]. Dostupné z: <http://www.lima.cz/firma/o-nas>
- [24] MINISTERSTVO FINANČÍ. MFCR: *Makroekonomická predikce – říjen 2013* [online]. MFCR [31. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>
- [25] ÚŘAD PRŮMYSLového VLASTNICTVÍ. UPV: *Vynálezy/ patenty* [online]. UPV [2. 4. 2014]. Dostupné z: <http://upv.cz/cs/prumyslova-prava/vynalezy-patenty.html>
- [26] Z-TADE. Z-trade: *O společnosti* [online]. Z-trade [2011]. Dostupné z: <http://www.ztrade.cz/o-spolecnosti>

## Seznam zkratek

<b>A</b>	aktiva
<b>ATD</b>	a tak dále
<b>BCG</b>	The Boston Consulting Group
<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ČSN</b>	Československá státní norma
<b>EAT</b>	zisk po zdanění
<b>EBIT</b>	zisk před odečtením úroků a daní
<b>EN</b>	Evropská norma
<b>ES</b>	Evropská směrnice
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>OA</b>	oběžná aktiva
<b>ROA</b>	rentabilita celkových aktiv
<b>ROE</b>	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	rentabilita tržeb
<b>VK</b>	vlastní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít své dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

.....Tereza Kluková.....

jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Zkrácená rozvaha společnosti

Příloha č. 2: Zkrácený výkaz zisku a ztrát společnosti



Příloha č. 1 Zkrácená rozvaha společnosti

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	2010	2011	2012
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>14 281</b>	<b>14 457</b>	<b>13 831</b>
B.	Dlouhodobý majetek	3	9 184	10 723	10 723
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	6	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	9 178	10 732	11 156
B. II. 1.	Pozemky	14	201	201	201
B. II. 2.	Stavby	15	7 532	10 405	10 065
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	243	117	562
C.	Oběžná aktiva	31	5 053	3 687	2 628
C. I.	Zásoby	32	2 437	2 533	1 696
C. I. 1.	Materiál	33	1706	1940	746
C. I. 3.	Výrobky	35	731	593	950
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	468	743	759
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	398	592	592
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	54	6	52	17
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	64	99	49
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	2 148	411	173
C. IV. 1.	Peníze	59	35	252	9
C. IV. 2.	Účty v bankách	60	2 113	159	164
D. I.	Časové rozlišení	63	44	47	47
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	44	47	47
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>67</b>	<b>14 281</b>	<b>14 457</b>	<b>13 831</b>
A.	Vlastní kapitál	68	690	663	669
A. I.	Základní kapitál	69	200	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200	200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	20	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	79	20	20	20
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	236	470	443
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk z minulých let	82	236	470	443
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	84	234	-27	6
B.	Cizí zdroje	85	13 525	13 764	13 099
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	6 088	6 743	7 053

B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	6 088	6 743	7 053
B. III.	Krátkodobé závazky	102	2 805	1 319	561
B. III. 1.	Závazky z obchodního vztahu	103	2 345	928	338
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	107	146	134	139
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	72	69	63
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	179	103	6
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	63	85	15
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	4 632	5 702	5 485
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	4632	5702	5485
C. I.	Časové rozlišení	118	66	30	63
C. I. 2.	Výdaje příštích období	119	66	30	63

Příloha č. 2 Zkrácený výkaz zisku a ztráty

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	2010	2011	2012
II.	Výkony	4	14141	14 618	14 582
A II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	14135	14 702	14 167
II. 2.	Změna stavu zásob ve vl. činnosti	6	-67	-138	357
II. 3.	Aktivace	7	73	54	58
B.	Výkonová spotřeba	8	10173	11 484	11 095
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	8476	9 827	9 723
B. 2.	Služby	10	1697	1 657	1 372
C.	Osobní náklady	12	2563	2 463	2 414
C. 1.	Mzdové náklady	13	1886	1 809	1 780
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	632	605	590
C. 4.	Sociální náklady	16	45	49	44
D.	Daně a poplatky	17	50	47	33
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	665	306	619
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19	51	6	49
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	13	3	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	41	3	4
F. 2.	Prodaný materiál	24	3	3	4
G. IV.	Ostatní provozní výnosy	26	123	149	32
H.	Ostatní provozní náklady	27	97	101	91
	Provozní výsledek hospodaření	30	726	366	407
N.	Nákladové úroky	43	353	324	310
XI.	Ostatní finanční náklady	44	15	30	19
O.	Ostatní finanční náklady	45	87	97	100
	Finanční výsledek hospodaření	48	-425	-391	-391
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	67	2	10
Q. 1.	splatná	50	67	2	10
	VH za běžnou činnost	52	234	-27	6
	VH za účetní období	60	234	-27	6
	VH před zdaněním	61	301	-25	16

Data byla opsána z originální účetních výkazů, které byly poskytnuty vybranou společností.